

شركة مركز القرار للإستشارات (ش.م.م)
٢٥ شارع خضر التونى ناصية شارع يوسف عباس مدينة نصر
تليفاكس / ٢٦٣٩٦٥٣ ـ ٢٦٣٧٥٨٧

برنامج

المفاوضة الجماعية (الثلاثية)

بين أصحاب الأعمال والعمال والحكومة



COLLECTIVE BARGAINING,
Market-Oriented



التوثيق العلمى
شركة مركز القرار للإستشارات



" برنامج المفاوضة الجماعية "

COLLECTIVE BARGAINING

* قام بالإعداد والإشراف العلمى والتنفيذ

مركز القرار للإستشارات
(د . السيد عليوه وشركاه)



*إعداد المادة التدريبية

مهندس / محمد أحمد نصار



* مقدمة

أن الهدف الرئيسى من هذا البرنامج " **المفاوضة الجماعية** " هو معاونة العمال ومنظماتهم فى الدفاع عن مصالحهم المشروعة والنهوض بها على نحو أفضل ولقد عرضناً فى هذا البرنامج الخطوط العريضة لموضوع واسع النطاق ومتشعب إلى حد بعيد ونأمل أن نكون وفقناً فى وضع الإطار العام لأسلوب وأساسيات المفاوضات الجماعية وكيفية إجراء عملية المفاوضة على أسس علمية معاصرة والدور المنوط للدولة فى هذا الشأن .

ونأمل أن يحاول الدارسين التدرب على تبادل الأدوار لأنه من الوسائل الحيوية والفعالة خاصة فى مجال المفاوضة الجماعية وسوف نحرص فى هذا البرنامج بإذن الله على المشاركة النشطة للدارسين بدلاً من التلقى السلبى للمعلومات .

والله الموفق ،،،،

مع تحيات

أسرة مركز القرار للإستشارات



* فهرس المحتويات



* الحرية النقابية



* حرية تكوين النقابات

قد يظل مبدأ الحرية النقابية غير منتج لأى أثر إذا ما كان من الضرورى الحصول على إذن مسبق لإتخاذ الخطوات التمهيدية المؤدية إلى تكوين نقابة أو إذا ترك لتقدير السلطات حق الموافقة على النظام الأساسى أو على قواعد إحدى المنظمات .

وبالتالى فإن النص القانونى الذى يخضع حق تكوين المنظمات لإذن تمنحه إدارة حكومية وفقاً لتقديرها المنفرد هو إنتهاك لمبدأ الحرية النقابية وبالمثل إن الشكليات التى يفرضها القانون لا يجب أن تطبق عملياً بطريقة تؤدى إلى تعطيل أو منع تكوين منظمات مهنية .

إن بعض البلدان لا تفرض أى شكليات على الإطلاق بالنسبة لتكوين المنظمات التى لا يكون لها شخصية قانونية وقت تشكيلها أو قد تحصل عليها تلقائياً ولكن أغلبية البلدان تطلب فعلاً مراعاة الشكليات مثل إيداع اللوائح أو التسجيل وذلك حين ظهور المنظمة إلى الوجود .

وإن متطلبات القانون بضرورة إيداع اللوائح والنظم الداخلية ومعها فى بعض الأحيان أسماء المسئولين بالمنظمة ليس شرطاً مسبقاً لكى تمنح السلطات إذناً ، أنه مجرد إجراء شكلى بقصد ضمان إعلان لوائح النقابة وقد يكون أيضاً هو العمل الذى يضفى شخصية قانونية على المنظمة ومع ذلك فإنه فى الحالة التى يعتبر فيها أن موافقة السلطات الإدارية على لوائح النقابة هو شرط ضرورى لوجود المنظمة القانونى وإذا ما كان ذلك مصحوباً بشرط رضاء السلطات طبقاً لتقديرها الخاص عن أهمية المنظمة لمصالح المجتمع الإقتصادية والإجتماعية ، فهذا مخالف لمبدأ حق العمال فى تكوين منظمات .



والتسجيل هو سمة مشتركة فى تشريعات النقابات و لا يجب أن يكون فى إستطاعة السلطات الإدارية أن ترفض تسجيل إحدى المنظمات لمجرد أن السلطات ترى أنها تتجاوز حدود الأنشطة النقابية العادية أو أنها فى موقف لا يسمح لها بمباشرة وظائفها لأن تطبيق نظام كهذا يعادل إخضاع التسجيل الإجبارى للنقابات إلى إذن مسبق يصدر عن السلطات الإدارية .

وينطبق نفس الشئ حين تكون إجراءات التسجيل طويلة ومعقدة أو حين تطبق لوائح التسجيل بطريقة لا تتوافق مع الغرض منها أو حين يكون التشريع غير محدد وبالتالى يتيح للسلطات الإدارية حقوقاً تقديرية واسعة المدى .

ويجب أن يضع التشريع الشروط المحددة والتى يجب توافرها لدى النقابات لكى يتم تسجيلها أو التى تمنح مسئول التسجيل حق الرفض أو شطب التسجيل ، كما يجب أن تتضمن معياراً واضحاً لتحديد ما إذا كانت الشروط متوافرة لدى المنظمة أم لا .

كما يجب أن يكون للنقابات بصفة عامة حق الطعن فى أى قرار إدارى يتعلق بتسجيلها بإعتباره حماية ضرورية ضد قرارات غير شرعية أو صادرة على أسس باطلة تتخذها السلطات المسئولة عن تسجيل النقابات العمالية وحيثما يوجد هذا الحق فإنه غالباً يكون حق الطعن أمام الوزير المختص أو أية سلطة عمالية أخرى ، إن طعناً من هذا النوع يحتمل أن تعوزه الشروط المطلوبة للموضوعية ولهذا يجب أن تختص المحاكم بالطعون فى النظر فى مثل هذه القرارات ولا تكون السلطات الإدارية أو التنفيذية هى المختصة .

وعلى القضاه الذين ينظرون هذا الطعن يجب ألا يكتفوا فقط فيما إذا كان القانون قد طبق تطبيقاً صحيحاً ، بل يجب أيضاً أن يقوموا بإعادة فحص جوهر القضية بالإضافة إلى الأسباب التى على أساسها تم إتخاذ القرار الإدارى .



* حرية المنظمات فى تأدية وظائفها

إن الحرية النقابية تتضمن حق العمال وأصحاب العمل فى تنظيم إدارتهم وأنشطتهم دون أى تدخل من جانب السلطات العامة وهذا يعنى من بين أشياء أخرى حق عقد مؤتمر سنوى نظراً لأنه فى كل حركة نقابية ديموقراطية يكون مؤتمر الأعضاء السنوى هو السلطة العليا التى تحدد القواعد التى تحكم الإدارة والأنشطة وتقييم برامج النقابة وإن منع هذه المؤتمرات يعتبر إنتهاكاً للحقوق النقابية .

ومن المهم أن يترك لأعضاء النقابة وإلى حد كبير تطبيق الأحكام القانونية واللوائح النقابية المتعلقة بإدارة المنظمة وهذا لا يعنى مع ذلك أن الإتفاقية تستبعد الإشراف الخارجى على الأعمال الداخلية فى المنظمة حين توجد إدعاءات أو أسباب قوية للإعتقاد بأنه توجد مخالفات لقانون النقابة الأساسى أو للقانون (الأمر الذى لا يجب بطبيعة الحال أن ينتقص من مبادئ الحرية النقابية) .

إن الإشراف على الإدارة المالية للنقابة لا يجب أن يذهب إلى مدى أبعد من المطالبة بتقديم تقارير مالية دورية ويوجد خطر كبير بالتدخل بطريقة عشوائية وذلك حين يكون للسلطة الإدارية حق فحص دفاتر النقابة وغيرها من الوثائق وأن تجرى تحقيقاً وتطلب معلومات فى أى وقت .

ويجب أن تقتصر إجراءات التحقيق على الحالات الإستثنائية حين توجد ظروف خاصة تبررها مثل إفتراض وجود مخالفات ظاهرة فى الكشوف المالية السنوية أو قيام أعضاء النقابة بتقديم شكاوى وبلاغات .



وحيث أن حق العمال فى تكوين منظمات من إختيارهم الخاص وحق هذه المنظمات فى وضع قوانينها الأساسية ولوائحها الداخلية وفى تنظيم إدارتها الخاصة وأنشطتها ، يستلزم الإستقلال المالى ويقتضى هذا الإستقلال المالى تمويل المنظمات العمالية بطريقة لا تتيح للسلطات العامة ممارسة نفوذها عليها ووفقاً لهواها .

ويجب أن نشير إلى أن النصوص التى تمنح السلطات حق تقييد حرية النقابة فى إدارة وإستخدام أموالها وفقاً لرغباتها ومن أجل الأغراض النقابية الشرعية والطبيعية لا تتوافق مع مبادئ الحرية النقابية وعلى سبيل المثال :

إن تجميد الحسابات النقابية فى البنك هو تدخل خطير من جانب السلطات فى الأنشطة النقابية وحين يتم تجميد أرصدة قيادات نقابية متهمين بإختلاس أموال النقابة مثلاً فإنه ليس من المعقول إستمرار هذا التجميد بعد إنتهاء التحقيق وعدم وجود دليل على صحة الإتهام سواء كانت القيادات قد غادرت البلاد أم لا لذلك لابد من مراجعة حسابات النقابة بواسطة مراجع يتم تعيينه من قبل النقابة ولكن هذا المراجع يجب أن يكون حاصلاً على المؤهلات المهنية المطلوبة وأن يكون شخصاً مستقلاً ولذلك فإن النص الذى يحتفظ للحكومة بحق مراجعة الأموال النقابية لا يتفق مع المبدأ المتفق عليه عامة بحق النقابات فى تنظيم إدارتها وأنه يجب على السلطات العامة الإمتناع عن أى تدخل قد يقيد هذا الحق أو يضر بممارسته الشرعية ومع ذلك فإن التشريع الذى يجبر النقابة على وضع الأختام على دفاتر الحسابات وعلى ترقيم الصفحات من جانب وزارة العمل قبل بدء إستخدام هذه الدفاتر فإنه يهدف فقط إلى منع التحايل والمخالفات .

وبصفة عامة فإن إجراءات الرقابة على الإدارة النقابية قد تكون مفيدة إذا ما إستخدمت لمنع الفساد ولوقاية أعضاء النقابة من سوء إدارة أموالهم .



كما إن المبدأ العام بوجوب وجود إشراف قضائى على الإدارة الداخلية لمنظمة مهنية من أجل تأمين إجراء موضوعى ومحايد هو أمر هام وبصفة خاصة بالنسبة لإدارة الممتلكات والأموال النقابية كما إن حرية النقابات فى الإدارة تتضمن أيضاً وجوب قدرتها على إدارة أصولها دون عقبات وكذلك حماية ممتلكاتها النقابية .

كما إن النقابة لا تستطيع أن تزعم لنفسها حصانة ضد تفتيش مبانيها ولكن هذا التفتيش لا يجب أن يتم إلا بعد صدور إذن من السلطة القضائية المختصة وأن تكون هذه السلطة مقتنعة بوجود سبب جدى يدعو للإفتراض بأن التفتيش سيؤدى إلى العثور على دليل لإقامة دعوى جنائية وفقاً للقانون العادى وبشرط أن يقتصر التفتيش على الغرض الذى من أجله صدر الإذن .

أما بالنسبة لأنشطة وبرامج النقابات يجب أن يكون من حق منظمات العمال وأصحاب الأعمال تنظيم أنشطتها وصياغة برامجها بكامل حريتها وبعبارة أخرى فإن الحرية النقابية تعنى حق المنظمات فى متابعة أنشطتها القانونية من أجل الدفاع عن مصالحها المهنية .

إن الحرية النقابية تعنى حق منظمات العمال وأصحاب الأعمال فى حل أية نزاعات بنفسها ودون تدخل من السلطات وعلى الحكومة أن تخلق مناخاً يؤدى إلى حل النزاعات ولكن قد يكون هناك أحداثاً ذات طبيعة إستثنائية قد تبرر تدخلاً مباشراً من جانب الحكومة فى الشئون النقابية الداخلية من أجل إستيتاب الحالة التى بموجبها يمكن إحترام الحقوق النقابية كاملة وإن النصوص القانونية لا تمنع الإشراف على الأعمال النقابية الداخلية إذا كانت هذه الأعمال الداخلية تنتهك النصوص القانونية أو اللوائح ولكن القيود الوحيدة المقبولة على هذه المبادئ يجب أن تهدف فقط إلى تأمين إحترام القواعد الديموقراطية داخل الحركة النقابية .



وفى جميع الأحوال من المهم أن يكون الإشراف على الأنشطة الداخلية للنقابة أو سلطة إتخاذ إجراءات لايقافها أو حلها يجب أن تتم ممارسته بواسطة السلطات القضائية وذلك لتأمين حقوق الدفاع التى لا يمكن ضمانها ألا بالتدابير القضائية الطبيعية ولتجنب أن تبدو الإجراءات الإدارية تعسفيه .

كما إن الأنشطة النقابية لا يمكن أن تقتصر فقط على المسائل المهنية ، إن إختيار سياسة عامة فى الشئون الإقتصادية مثلاً يؤدى بالضرورة إلى نتائج بالنسبة لحالة العمال فيما يتعلق بالأجور والاجازات وظروف العمل وتسيير المنشآت إلى جانب أشياء أخرى ، إن تطورات الحركة النقابية تبين أن تحسن ظروف العمل عن طريق المفاوضة الجماعية بالرغم من أنه لا يزال سمة رئيسية للعمل النقابى إلا أنه يصاحبه إزدياد مشاركة المنظمات فى الهيئات التى تصنع السياسة الإجتماعية .

وهذا بدوره يعنى أنه يجب أن تتمكن النقابات من تكريس الأهتمام للشئون ذات الأهتمام العام أى تلك الشئون التى تعتبر (سياسية) وعلى ذلك يجب عليها أن تتمكن من الإعراب علنا عن وجهات نظرها حول سياسة الحكومة (الإقتصادية والإجتماعية) طالما أن الأهداف الأساسية للحركة النقابية هى تأمين نمو الرفاهية الإجتماعية والإقتصادية لجميع العمال . فضلاً عن ذلك فإن منع النقابات بصفة عامة من أية أنشطة سياسية قد يؤدى إلى خلق صعوبات لأن هذا المنع يتعارض مع مبادئ الحرية النقابية بالإضافة إلى أنه غير عملى فى الممارسة .

ولكن يجب على المنظمات النقابية أن لا تنغمس أكثر من اللازم فى النشاط السياسى وأن تذهب إلى مدى أبعد من وظائفها الحقيقية ومن أجل وقاية النقابات من التقلبات السياسية وتجنب إعتمادها على السلطات العامة فمن المرغوب فيه أن تقتصر مجال أنشطتها على المجالات المهنية والنقابية ولكن دون النيل من حرية أعضائها الفكرية ويجب على الحكومة من جانبها أن تمتنع عن التدخل فى عمل النقابات إلا فى حالة وجود تجاوزات ومخالفات قد تؤدى إلى الإخلال بالأمن الإجتماعى والسياسى .



وقد يكون من الصعب التمييز بوضوح بين ما هو سياسى وما هو نقابى الطابع لأن المجالين يتداخلان لدرجة أنه لا يمكن تجنب ذلك بل ،و أمر عادى فى بعض الأوقات ، قيام المطبوعات النقابية بإتخاذ مواقف فى بعض المسائل ذات الطابع السياسى بالإضافة إلى المسائل الإقتصادية والإجتماعية المحضة .

ولا يجب أن تحاول الحكومات تحويل الحركة النقابية إلى أداة للوصول إلى أهدافها السياسية .

ويوجد لدى منظمات العمال عدد من الوسائل تحت تصرفها بغرض الدفاع عن مصالحها الإقتصادية والإجتماعية بعض هذه الوسائل هى عبارة عن أعمال إحتجاج بسيطة مثل عقد الإجتماعات للإحتجاج أو تقديم العرائض والتى لا تتسبب فى أى ضرر مباشر لصاحب العمل ومع ذلك فإن الوسائل الأخرى والتى تهدف إلى ممارسة الضغط قد تسبب أضراراً لصاحب العمل مثل التباطؤ فى العمل أو مجرد تنفيذ اللوائح أو اللجوء إلى الإضراب.

إن حق الإضراب هو أحد الوسائل الأساسية المتاحة للعمال ومنظماتهم لتعزيز وحماية مصالحهم الإقتصادية والإجتماعية ، هذه المصالح لا تتعلق فقط بالحصول على ظروف أفضل فى العمل ومتابعة المطالب الجماعية ذات الطبيعة المهنية ولكن أيضاً السعى إلى حلول للسياسة الإقتصادية والإجتماعية ولمشاكل العمل من أى نوع والتى تهم العمال بصفة مباشرة .

إن القانون الدولى يعترف بوضوح بحق الإضراب فى الميثاق الدولى الخاص بالحقوق الإقتصادية والإجتماعية والثقافية . إن دراسة التشريعات القومية تبين مدى التفاوت الكبير فى الاعتراف بحق الإضراب بين بلد وآخر ، إذ بينما تعترف بعض الدول صراحة أو ضمنياً بهذا الحق ، فإنه فى دول أخرى عديدة يتم تقييده بقيود متنوعة المدى والشدة .



ويمكن الإشارة هنا على وجه التحديد إلى مجموعة البلدان الإشتراكية حيث لا يتضمن التشريع أى نصوص تتعلق بشرعية أو عدم شرعية الإضراب وبالنسبة إلى الطبيعة الخاصة للنظم الإقتصادية والسياسية فى هذه البلدان فإن الحكومات تعتقد أن النقابات ليست فى حاجة إلى اللجوء إلى العمل المباشر للدفاع عن مصالحها .



* حق التنظيم

إن حماية حق التنظيم وجميع ما يمثله بالنسبة للمنظمات المهنية يشكل جزءاً هاماً من الحرية النقابية ، فمنظمات الأعمال وأصحاب الأعمال لهم مطلق الحرية فى تسيير أعمال منظماتهم بإستقلالية كاملة عن السلطات العامة طالماً كانوا ملتزمين بالقانون هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن حق التنظيم يستدعى بالضرورة حماية العمال ضد الأخطار التى تهدد حريتهم من جانب أصحاب الأعمال ومنظماتهم وكذلك حماية العمال ضد أعمال التفرقة والتعصب المعادية للنقابية وحق التنظيم يؤكد على ضرورة حصول العمال على حماية مناسبة ضد أعمال العنف والتعصب المعادى للنقابية وكذلك يؤكد على ضرورة عدم الإحجاف بأى شخص بسبب عضويته للنقابة أو بسبب أنشطته النقابية الشرعية .

كما أنه من المرغوب فيه بصفة خاصة حماية القيادات النقابية من أعمال التفرقة المعادية للنقابات ففصل عامل من القيادات النقابية بدون وجهة حق مثلاً سوف يؤدى بالضرروة إلى فقدانه لمركزه كأحد المسئولين النقابين ويعتبر ذلك إنتهاكاً لحرية منظمته فى العمل ولحقها فى إنتخاب ممثليها فى حرية تامة .

كما أن السياسات المتعمدة بإجراء تنقلات عديدة للأشخاص المسئولين بالنقابات قد يضر ويقلل من كفاءة الأنشطة النقابية .

كما يعتبر وضع القيادات النقابية فى قوائم سوداء تهديداً خطيراً لممارسة النقابات لحقوقها بحرية ويجب على الحكومة بصفة عامة أن تتخذ إجراءات مشددة ضد جميع أنواع القوائم السوداء حتى تستطيع الحركة النقابية أن تمارس أنشطتها فى مناخ صحى مناسب .



* الحقوق النقابية والحريات المدنية

لا يمكن نمو حركة نقابية حرة ومستقلة إلا فى جو يحترم الحقوق الأساسية للإنسان والنظام الديموقراطى أساسى لممارسة الحقوق النقابية بحرية ولا يمكن لحركة نقابية حرة ومستقلة أن تنمو إلا فى مجتمع يضمن ويحترم حقوق السلامة الشخصية والحياة الإنسانية ويكون خالياً من العنف والضغط أو التهديدات من أى نوع ضد النقابين وقد يكون من المناسب أن نشير إلى أهمية تنفيذ المبادئ الأساسية الواردة فى الإعلان العالمى لحقوق الإنسان حيث أن إنتهاك هذه المبادئ يضر ضرراً بالغاً بالممارسة الحرة للحقوق النقابية .

وتشير الحقوق النقابية إلى حق الشخص فى الأمن وحرية عقد الإجتماعات المشروعة وحرية التعبير عن الرأى وكذلك حماية الممتلكات النقابية فى ظل القانون العادى أو أثناء حالات الطوارئ كما تشير هذه الحقوق إلى ضرورة حماية الأشخاص ضد القبض والإعتقال التعسفى والإغتيال والنفى والتعذيب وسوء المعاملة .

ويجب أن نشيرهنا إلى أن إعتقال أو حبس النقابين وخاصة زعماء النقابات لأسباب تتصل بأنشطتهم فى الدفاع عن مصالح العمال يمثل إنتهاكاً خطير للحريات المدنية بصفة عامة وللحقوق النقابية بصفة خاصة وإذا تم الإعتقال لفترة طويلة قبل المحاكمة فإن ذلك يعتبر إنتهاك لحق جميع المعتقلين فى إجراء محاكمة عادلة وسريعة لهم .

ويعتبر إجراءات الإعتقال الوقائى تهديداً خطيراً للحقوق النقابية وقد يمكن تبرير هذا النوع من الإعتقال بوجود حالة طوارئ بالمجتمع ولكن يجب أن يكون الإعتقال الوقائى لفترة زمنية قصيرة للغاية ويكون مصحوب بضمانات قضائية عادلة .



ومن حق المقبوض علية معرفة أسباب القبض وما هى الإتهامات الموجهة إليه وأن يكون لدية الوقت الكافى والتسهيلات لإعداد الدفاع وأن يكون من حقه أن يتصل ويختار بحرية كاملة المحامى الذى سيقوم بالدفاع عنه .

كما أن القيود التى قد تفرض أحياناً على حرية حركة النقابين تشكل عقبة خطيرة أمام ممارسة الحقوق النقابية وكذلك عندما يصدر قرار بتحديد إقامة النقابين جبرياً يعد إنتهاكاً للحريات المدنية وللحقوق النقابية .... لأن هذه الإجراءات بالطبع تؤدى إلى ضعف وتقليص دور النقابات بحرمانها من قياداتها .

وقد أكدت لجنة الحرية النقابية لمنظمة العمل العدولى على حق أعضاء النقابات فى عقد الإجتماعات فى نقاباتهم الخاصة بحرية وأن تضع جداول الأعمال فى حرية كاملة ... ويجب أن يتوفر للنقابات حرية العمل المهنى طالما كان متوافقاً مع النظام العام للدولة وبالتالى فإن تواجد بعض ضباط الشرطة أثناء عقد الإجتماعات النقابية بحجة أن الإجتماع قد ينحرف عن الأغراض النقابية ويستخدم للأغراض السياسية يعتبر قيد على حرية العمل النقابى ، كما أن إحتجاز الزعماء النقابين بقصد منع عقد إجتماع نقابى يشكل إنتهاكاً خطيراً لممارسة الحقوق النقابية .

ومع ذلك فإن حق عقد الإجتماعات النقابية لا يعفى المنظمات من إلتزام الخضوع للشكليات المعقولة المتعلقة بإستخدام الدور العامة كما أن فرض مسار محدد على المواكب مسبقاً لا يمثل إنتهاكاً للحقوق النقابية .... ويجب أن يقتصر إستخدام قوات الشرطة أثناء المظاهرات العامة على حالات الضرورة الحقيقية ويجب إصدار تعليمات محددة لسلطات الشرطة لمنع إلقاء القبض على الأشخاص لمجرد تنظيمهم أو إشتراكهم فى مظاهرة لم تؤدى إلى تهديد النظام العام .



كما يجب أن يتمتع العمال وأصحاب الأعمال ومنظماتهم بحرية الرأى والتعبير أثناء إجتماعاتهم وكذلك حق التعبير عن الآراء والأفكار عن طريق الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى المرئية والمسموعة فى حرية تامة ، كما أن نشر وتوزيع الأنباء والمعلومات التى تهم النقابات وأعضاؤها بصفة عامة يعتبر نشاطاً نقابياً مشروعاً وبالتالى فإن تطبيق إجراءات للرقابة من جانب السلطات على هذه المطبوعات والمعلومات يشكل تدخلاً لا مبرر له لأن فرض الرقابة يؤثر على الحريات العامة بصفة عامة أكثر من إضرارة بالحقوق النقابية بصفة خاصة ولكن فرض الرقابة على الصحافة أثناء وجود نزاع عمالى قد يكون له أثر مباشر على سير النزاع ويضر بالأطراف لعدم سماحة بإعلان الوقائع الحقيقية ... ومن الإنصاف الإشارة إلى ضرورة صدور المطبوعات النقابية فى صورة مقبولة وأن تبتعد عن التجاوز والحدود غير المقبولة سواء فى الجدل أو فى اللهجه .

كما يجب الإشارة هنا إلى أن إحتلال المقار النقابية قد يشكل تدخلاً خطيراً من جانب السلطات فى الأنشطة النقابية وأنه لا يجب أن تصر السلطات العامة على دخول المقار النقابية دون إذن قضائى يعطيها هذا الحق ، كما لا يمكن للنقابات أن تزعم لنفسها الحصانه إذا ما خالفت القوانين وإستخدمت مقارها مثلاً كملجأ لأشخاص إرتكبوا إساءات خطيرة أو كنقطة تجمع لمنظمات سياسية .



الحريـــــه النقابيـــــه

هى :

* حريه تكوين النقابات.
* تبسيط إجراءات تسجيل النقابات .
* حق العمال و أصحاب العمل فى تنظيم نشاطهم النقابى.
* منع التدخل العشوائى فى الإداره الماليه للنقابات.
* حق النقابات فى حل أيه نزاعات بنفسها .
* ممارسه تلك الحريه فى الإطار المهنى و النقابى دون الإنغماس فى النشاط السياسى.





* المفاوضة الجماعية



* المفاوضة

المفاوضة هى عبارة عن العملية التى يتم من خلالها التوصل إلى إتفاق بين طرفين (مشترى / بائع ، العمال / أصحاب العمل ....إلخ) .

أما المفاوضة الجماعية فهى عبارة عن العملية التى تتم بين عدد من العمال يتحركون سوياً وبين صاحب العمل أو مجموعة من أصحاب الأعمال أو بين نقابات العمال وبين أصحاب الأعمال من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها على سبيل المثال :

١ ـ تحديد شروط العمل .

٢ ـ تنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعمال .

٣ ـ تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل أو منظماتهم ومنظمة أو منظمات العمال .

* أطراف المفاوضة :

تجرى المفاوضة الجماعية عادة بين صاحب العمل وبين ممثلى العمال المنتخبين أو المعينين وفى الغالب نجد أن صاحب العمل يتفاوض مع العمال مباشرة فى المنشئات الصغيرة . أما فى المنشئات الكبيرة فيتولى عادة ممثلى صاحب العمل عملية المفاوضة مع العمال وليس بالضرورة أن يكون صاحب العمل هو مالك المنشأة وإنما هو الشخص الذى يقوم بتعيين أو فصل العمال سواءِ فى إقتصاد السوق أو إقتصاد إشتراكى أو إقتصاد ذو طابع إشتراكى جزئى وفى العديد من الدول النامية وفى بعض الدول المتقدمة تكون الحكومة هى أكبر صاحب عمل وكما ذكرنا فإن أطراف المفاوضة الجماعية أساساً هم أصحاب العمل أو ممثليهم من ناحية وممثلى العمال من ناحية أخرى وقد يكون هناك طرف ثالث على مائدة المفاوضات يمثلون الحكومة .



ولايمكن أن تجرى عملية مفاوضة جماعية حقيقية مالم تتوفر لها بعض الشروط ... نذكر منها على سبيل المثال مايلى :

* يجب أن يتمتع العمال بحقهم فى تكوين منظماتهم والإنضمام إليها بإختيارهم المحض دون تدخل من صاحب العمل أو من الحكومة .
*يسمح لأصحاب الأعمال أن يكونوا منظمات مستقلة وينضمون إليها .

ومجالات المفاوضة الجماعية كثيرة ومتعددة نذكر منها (مستويات الأجور ـ ساعات العمل ـ ساعات العمل الإضافية ـ مكافأة الإنتاج ـ بدل طبيعة العمل ـ الزيادة السنوية فى الأجر ـ الأجازة المدفوعة الأجر .....الخ) .

كذلك هناك مجالات أخرى للمفاوضات الجماعية خاصة تلك المتعلقة بالصحة والسلامةالمهنية (الحرارة / الضوء / التهوية / الضوضاء / الإهتزازات / الحماية من الدخان والمواد الكيماوية الضارة .....الخ) .

وكذلك مدى توفر أجهزة ومعدات إطفاء الحرائق , وكذلك مدى توفر خدمات الإسعافات الأولية .

كما تستخدم المفاوضات الجماعية فى كثير من الأحيان كوسيلة لحماية شخصية العمال الذين يعاملون فى بعض الأحيان على أنهم وحدات إنتاجية وليس على أنهم بشر حيث أنه من حق العمال أن يحظوا بالإحترام مهما كانت وظائفهم متواضعة ولا ينبغى ظلمهم أو الإساءة إليهم أو التعسف معهم .

كذلك تستخدم المفاوضات الجماعية فى مسألة هامة للغاية وهى مسألة تنظيم العلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال , ولقد ظهرت فى السنوات الأخيرة مسائل كثيرة ومتعددة تدخل أيضاً فى نطاق المفاوضات الجماعية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر .



إدخال التكنولوجيا الجديدة وآثارها الإجتماعية ، والتدريب وإعادة التدريب ، والتكامل بين نظم الضمان الإجتماعى ، ورفاهية العمال ، كذلك مشاركة العمال فى إتخاذ القرارات .

والآن سننتقل إلى نقطة أخرى غاية فى الأهمية وهى :

* التسجيل :

وعادة ما ينص القانون على تسجيل النقابات , وهذا التسجيل قد يكون إلزامياً أو إختيارياً والتسجيل أساساً لا يزيد على كونه مجرد سجل ونشر لإسم النقابة وعنوانها وأهم العاملين بها وأهدافها والتسجيل يخدم عدداً من الأهداف المفيدة .. فهو يوضح لكل الأطراف المعنية أن النقابة منظمة حقيقية وأن قادتها شخصيات مسئولة وليسوا مجرد إنتهازيين وعادة ما يشير التسجيل إلى أن النقابة تتمتع بأساس مالى قوى حيث أن التسجيل يرتبط بالطبع بتقديم حسابات مالية رسمية .

ويمكن أن تسير الأمور بشكل طبيعى ولكن هناك مخاطر سوء إستعمال السلطة وعلى سبيل المثال قد ترفض طلبات التسجيل لأسباب تعسفية لأن الحكومة تعترض على المناهج السياسية والإقتصادية للنقابة وتجرى تميزاً على أساس العرق أو الدين أو الجنس أو قد تعترض على أى جانب آخر لاصلة له بالموضوع .. ولكن يجب أن نشير هنا وبوضوح إلى أنه من حق الدولة أن تعرف مالإذا كان لقادة إحدى النقابات التى تقدمت بطلب للتسجيل سجل إجرامى أم لا .. ولكن وبإستثناء هذه الحالة فإن إدخال أى معيار سياسى أو غيره من جانب الحكومة فى هذا الموضوع يعتبر متعارضاً مع المبدأ الحقيقى للتسجيل وهذ يعنى أنه لا يمكن إنكار حق الدولة فى رفض طلب للتسجيل أو إلغاء تسجيل النقابة فى ظل بعض الظروف...لماذا ...؟ لأن الحكومة يجب أن تحكم ويجب أن تحافظ على إحترام القانون ..ولكن المهم هو أن تتاح الفرصة أمام المنظمة إذا مارفض تسجيلها أو الغى أن تلجأ إلى طرف مستقل (أى يجب أن تعرض الدعوى أمام هيئة قضائية غير خاضعة للحكومة) .

هذا وبمجرد نجاح النقابة فى عملية التسجيل فإن هذا معناه الإعتراف الحكومى بالنقابة .. وبذلك تصبح النقابة مؤهلة للتمتع بحق المفاوضة .والآن وفى ظل هذه الظروف هل يمكن تقديم بعض الإيضاحات على سير عملية المفاوضة الجماعية ؟ فهناك :



إطار المفاوضة الجماعية .. حيث أن المفاوضة الجماعية تدور داخل إطار إجتماعى ولا تدور فى فراغ وفق شروط أساسية يجب توافرها .. وقد أشرنا بالفعل إلى بعض منها ..مثل وجود منظمة عمالية تمثل مصالح العمال وصاحب العمل بالإضافة إلى الحكومة .

كما يجب على قادة النقابات وممثلوا العمال أن يضعوا نصب أعينهم الأوضاع الإقتصادية العامة السائدة فى المجتمع خاصة عند تقديمهم لأى مطلب خاصة فى فترات الأزمات الإقتصادية .

هذا بالإضافة إلى ضرورة وجود شرط آخر مهم وهو ببساطة ضرورة أن يسود مناخ معين يلتقى فيه أصحاب الأعمال والعمال كأشخاص لهم مصالح مختلفة بل ومتعارضة أحياناً ويجب على كل طرف أن يبدى إستعداداً للإستماع إلى الطرف الآخر حتى يمكن أن تتم مفاوضة جماعية نزيهة .. وعلى ذلك ينبغى أن تبذل كل الأطراف المعنية بم فى ذلك الحكومة الجهود المخلصة لخلق المناخ الجيد وتوفير الظروف التى تسمح بتطبيق مبدأ المفاوضة الجماعية بحسن النية .. وهنا يجب أن يوجد على الأقل إطار للمفاوضة تضعه السلطات العامة إلا أن المفاوضة ذاتها يجب أن تجرى بحرية كاملة .

وإذا حاولنا إستخلاص إتجاه عام من الظروف السائدة بين الدول حالياً فإننا نجد أنه يتمثل فى أن هناك تركيزاً على تعزيز الإطار التشريعى فى هذا المجال .. وقد يؤدى هذا إلى الحد من حرية الأطراف فى التفاوض , ولكنه قد يدعم فى نفس الوقت المفاوضة الجماعية والنقابات أيضاً .

وإذا كان للقانون أى تأثير ضار على حرية التفاوض فبوسع النقابات أن تبعث بشكوى رسمية إلى الجهات المختصة .. إذن فالقانون يفيد فى حماية الحقوق النقابية ولكنه قد يقيد هذه الحقوق بل وقد يقضى عليها .



ومن هنا يصبح من المهام الرئيسية للحركة النقابية أن تتأكد من أن القانون فى صف العمال وليس ضدهم كما ينبغى أن نأخذ فى الإعتبار المستويات التى تتم فيها عملية المفاوضة الجماعية حتى يمكننا تفهم سير عملية المفاوضة ويجب الإشارة هنا إلى أن عملية المفاوضة الجماعية قد تجرى على مستوى مركزى (كما هو الحال فى الدول الإسكندنافية) وفى دول أخرى تجرى المفاوضات على أساس مستوى المنشأة ويوجد فيما بين هذين الطرفين مجال واسع لبدائل عديدة مناسبة نذكر منها على سبيل المثال (المفاوضة المركزية على مستوى كل صناعة ــ والمفاوضة الجماعية الإقليمية ــ ومفاوضات إتحاد النقابات .....الخ) .

والمفاوضة من حيث طبيعتها ليست عملية سريعة وذلك يجب عدم تشجيع العمال على الإعتقاد بأن مطالبهم سوف تُلبى بسرعة وإذا وُجد لديهم هذا التصور فقد يؤدى شعورهم بخيبة الأمل إلى إثارة صعوبات خطيرة مع نقاباتهم ولا يجب أن يتخيل العمال أنهم سيحصلون على كل مطالبهم ثم بعد الوصول إلى إتفاق بشأن موضوع المفاوضة ينبغى صياغة الإتفاقات الجماعية بأسلوب بسيط وواضح ومختصر قدر الإمكان حتى لا يثير مضمونها أى شك لدى أصحاب الأعمال أو لدى العمال .

وفى المنشئات الصغيرة الحجم والتى يعرف فيها صاحب العمل كل ممثلى العمال شخصياً ليس من الضرورى الإحتفاظ بمضبطة للإجتماعات . أما فى المصانع والمنظمات الكبيرة حيث تجرى المفاوضة فى إطار رسمى فلابد من وجود محضر رسمى لتسجيل ما دار فى الجلسات وتسجيل محاضر الجلسات ليس بالمهمة السهلة .



المفاوضه الجماعيه

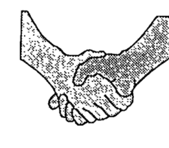
هى : عمليه المفاوضات التى تجرى بين صاحب عمل أو مجموعه من أصحاب العمل ، أو واحده أو أكثر من منظمات أصحاب العمل من جهه ، و منظمه عمال أو أكثر من جهه أخرى من أجل :

أ- تحديد شروط العمل وأحكام الاستخدام، و/ أو

ب- تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل و العمال ، و/ أو

ج- تنظيم العلاقات بين أصحاب العمل أو منظماتهم و / أو منظمه أو منظمات العمال.



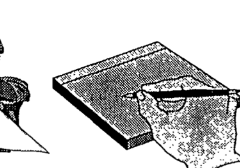
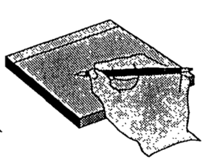






مجالات المفاوضه الجماعيـــه

* الأجــور
* ساعات العمل
* ظروف العمل
* مشاركه العمال فى إتخاذ القرارات
* العضويه فى النقابات
* إجراءات شئون العاملين




موضوعات للمناقشه :

١- ماهو المقصود بالمفاوضه الجماعيه ؟

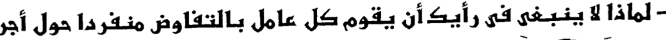
٢- هل يعد وجود نقابه شرطا أساسيه للمفاوضه الجماعيه ؟

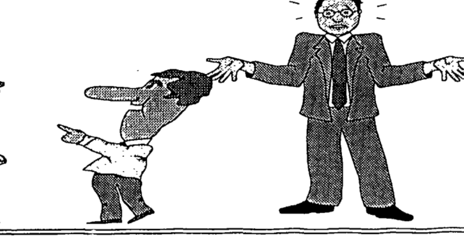
٣- كيف تفسر عباره "صاحب العمل" فى منظمه العمل الدوليه لأغراض عمليه ؟

٤- ما هو مفهومك لتعبير "التفاوض بحسن نيه" ؟

٥- لماذا ينبغى أن يؤيد صاحب العمل المفاوضه الجماعيه؟

٦- لماذا لا ينبغى فى رأيك أن يقوم كل عامل بالتفاوض منفردا حول أجره وظروفه ؟





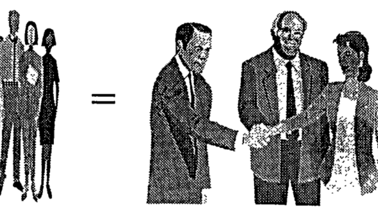


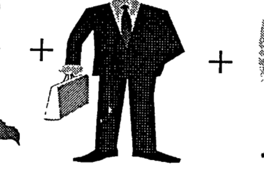
شروط أساسيه

مفاوضه جماعيه حقيقه = منظمات عماليه + منظمات لأصحاب الأعمال

+

حسن النيـــه







* معايير العمل الدولية



* بعض معايير العمل الدولية

الإتفاقية رقم (٨٧) .

" الحرية النقابية وحماية حق التنظيم ، ١٩٤٨م "

* مبدأ المعيار :

حق العمال وأصحاب العمل فى أن يمارسوا بحرية ودون تمييز تنظيم أنفسهم للنهوض بمصالحهم والدفاع عنها .

* خلاصة الأحكام :

للعمال وأصحاب العمل ، دون أى تمييز الحق فى تكوين المنظمات التى يختارونها وينضمون إليها من أجل النهوض بمصالحهم والدفاع عنها ولهذه المنظمات الحق فى إعداد نظمها الأساسية ولوائحها وفى إنتخاب ممثليها بحرية وتنظيم إدارتها ونشاطها ووضع برامج عملها وعلى السلطات العامة أن تمتنع عن أى تدخل من شأنه تقييد هذا الحق أو إعاقة ممارسته المشروعة .

ولا يجوز أن تحل هذه المنظمات أو توقف بالطريق الإدارى ، ومن حق هذه المنظمات تكوين إتحادات وإتحادات عامة وحق الإنضمام إليها وتتمتع هذه الإتحادات بنفس الحقوق والضمانات وتنص الإتفاقية كذلك على الحق فى الإنضمام إلى منظمات دولية .

ولا يجوز أن يخضع إكتساب هذه المنظما للشخصية الإعتبارية لأى شروط مقيدة ويُلزم ذو الشأن ومنظماتهم فى ممارسة الحقوق التى تعترف لهم الإتفاقية بها ، بإحترام الشرعية على أنه لا ينبغى للتشزيع الوطنى وللطريقة التى يطبق بها أن يشكلاً مساساً بالضمانات المنصوص عليها فى الإتفاقية .



الإتفاقية رقم (٩٨) .

" حق التنظيم والمفاوضة الجماعية "

* مبدأ المعيار :

حماية العمال الذين يمارسون حق التنظيم ، وعدم التدخل بين منظمات العمال ومنظمات أصحاب العمل ، وتشجيع المفاوضة الجماعية الإختيارية .

* خلاصة الأحكام :

يجب أن يتمتع العمال بحماية كافية ضد أعمال التمييز التى يمكن أن تمس حريتهم النقابية وينبغى حمايتهم بوجه خاص من رفض تشغيلهم بسبب إنتمائهم النقابى أو بسبب مشاركتهم فى أنشطة نقابية ومن فصلهم أو أى إضرار بهم لهذا السبب .

وينبغى أن تتمتع منظمات العمال ومنظمات أصحاب العمل بالحماية من التدخل فى شئون بعضها البعض وتنسحب هذه الحماية بوجه خاص على الأعمال التى ترمى إلى تشجيع سيطرة أصحاب العمل أو منظمات أصحاب العمل على منظمات العمال أو تمويلها أو التحكم فيها .

ويجب عند الإقتضاء إنشاء أجهزة تناسب الظروف الوطنية لضمان إحترام حق التنظيم كما هو محدد فى الإتفاقية ، كما ينبغى عند الضرورة إتخاذ تدابير تناسب الظروف الوطنية لتشجيع وتنظيم وإستخدام المفاوضات الإختيارية لعقد إتفاقات جماعية لتنظيم ظروف العمل .



الإتفاقية رقم (١٣٥) .

" ممثلو العمال ، ١٩٧١ م "

* مبدأ المعيار :

حماية ممثلى العمال فى المؤسسات والتسهيلات الواجب منحها أياهم .

* خلاصة الأحكام :

ينبغى حماية ممثلى العمال الذين يعترف بهم التشريع أو الممارسة الوطنية بهذه الصفة من أى أضرار قد تترتب على صفتهم هذه بما فى ذلك الفصل وتغطى هذه الحماية أنشطتهم كممثلين للعمال وإنتماءهم النقابى أو مشاركتهم فى أنشطة نقابية وفقاً للقوانين أو الإتفاقات الجماعية أو أى ترتيبات أخرى لإتفاقية سارية .

وينبغى أن يمنح هؤلاء الممثلون تسهيلات فى المؤسسة لتمكينهم من أداء وظائفهم بسرعة وكفاءة على ألا يؤدى منح هذه التسهيلات إلى إعاقة كفاءة سير المؤسسة ويمكن ضمان تطبيق الإتفاقية عن طريق التشريع الوطنى أو الإتفاقات الجماعية أو أى وسيلة أخرى تتفق مع الممارسة الوطنية .

الإتفاقية رقم (١٠٠)

"المساواة فى الأجور ، ١٩٥١"

* مبدأ المعيار:

المساواة فى الأجر بين الرجال والنساء عند تساوى قيمة العمل .

*خلاصة الأحكام :

ينبغى أن تشجع الدولة بقدر ماتسمح بذلك الأساليب المطبقة لتحديد معدلات الأجور ، ضمان تطبيق مبدأ المساواة فى الأجر بين الرجال والنساء عند تساوى قيمة العمل .



وتنطبق الإتفاقية على الأجر الأساسى ، وعلى جميع المزايا الأخرى نقدية أو عينية ، يدفعها صاحب العمل للعامل مباشرة أو بشكل غير مباشر مقابل إستخدامه وهى تعرّف " المساواة فى الأجور " عن العمل المتساوى بأنه أجر يحدد دون تمييز يقوم على اساس الجنس .

ويمكن أن يتم تطبيق هذا المبدأ عن طريق التشريع الوطنى أو أى نظام قانونى لتحديد الأجور أو الإتفاقات الجماعية أو عن طريق مجموعة مركبة من هذه الأساليب المختلفة ، والتقييم الموضوعى للوظائف على أساس الأعمال التى يقتضيها ، يمثل أحد الوسائل التى تنادى بها الإتفاقية لتسهيل تطبيق ذلك المبدأ .

وتنص الإتفاقية على أن تتعاون الحكومات مع منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال من أجل تنفيذ أحكامها .

الإتفاقية رقم (١١١) .

" التمييز (فى العمالة والمهن) ، ١٩٥٨م "

* مبدأ المعيار :

تشجيع تكافؤ الفرص والمساواة فى المعاملة فى مجال العمالة والمهن .

* خلاصة الأحكام :

تكلّف الإتفاقية كل دولة تصدقها بتحقيق هدف أساسى هو تشجيع تكافؤ الفرص والمساواة فى المعاملة بوضع وتطبيق سياسة وطنية ترمى إلى إلغاء كل شكل من أشكال التمييز فى العمالة والمهن وهى تعرف التمييز بأنه كل تفرقة أو إستبعاد أو تفضيل يستند إلى العنصر أو اللون أو الجنس أو الدين أو الرأى السياسى أو الإنتماء الوطنى أو الأصل الإجتماعى .



أو أى دافع آخر تحدده الدولة العضو ويكون من شأنه تقويض مبدأ تكافؤ الفرص أو المساواة فى المعاملة أو النيل منه ، ويغطى نطاق إنطباق الإتفاقية إمكانية الحصول على العمل والإلتحاق بمختلف المهن وشروط الإستخدام وفرص الحصول على التدريب .

وعلى الدولة التى تصدق الإتفاقية إلغاء أى حكم تشريعى أو إدارى لا يتفق مع السياسة المذكورة وإصدار القوانين وتشجيع برامج التعليم التى تعزز تقبل وتطبيق السياسة الوطنية بالتعاون مع منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال وينبغى إتباع هذه السياسة وتطبيقها فيما يتعلق بالوظائف والخدمات التى تخضع لإشراف مباشر من سلطة وطنية .

الإتفاقية رقم (١٢٢) .

" سياسة العمالة ، ١٩٦٤م "

* مبدأ المعيار :

هدف العمالة الكاملة المنتجة المختارة بحرية .

* خلاصة الأحكام :

تطالب الإتفاقية بأن توضع وتطبق ، كهدف أساسى ، سياسة نشطة ترمى إلى تشجيع العمالة الكاملة ، بغية تنشيط النمو والتنمية الإقتصادية ورفع مستويات المعيشة وتلبية الإحتياجات من الأيدى العاملة وحل مشكلة البطالة .

وينبغى أن تستهدف هذه السياسة توفير العمل لكل الأشخاص القادرين على العمل والباحثين عنه ، وأن يكون هذا العمل منتجاً بقدر الإمكان ، ومختاراً بحرية وينبغى أن تتاح لكل عامل جميع إمكانيات إكتساب المؤهلات اللازمة لشغل عمل يناسبه وإستخدام مؤهلاته ومواهبه دون تمييز فى هذا العمل .



وينبغى أن تراعى سياسة العمالة مرحلة ومستوى التنمية الإقتصادية للبلد وكذلك الصلة بين أهداف العمالة وغيرها من الأهداف الإقتصادية والإجتماعية وأن تطبق بطرق مناسبة للأوضاع والممارسات الوطنية وينبغى أن تحدد التدابير التى تعتمد لبلوغ الأهداف الموضحة وأن تراجع إنتظام فى إطار سياسة إقتصادية وإجتماعية منسقة .

وتنص الإتفاقية أخيراً على إستشارة ممثلى الدوائر المعنية بالتدابير التى يعتزم إتخاذها وبوجه خاص إستشارة ممثلى أصحاب العمل وممثلى العمال .

* الإتفاقية رقم (١٤٢) .

" تنمية الموارد البشرية ، ١٩٧٥م "

* مبدأ المعيار :

سياسة وبرامج التوجيه والتدريب المهنيين وصلتها الوثيقة بالإستخدام .

* خلاصة الأحكام :

تلزم الإتفاقية الدولة بإعتماد ووضع سياسات وبرامج كاملة ومنسقة للتوجيه والتدريب المهنيين بإقامة صلة وثيقة ، وخاصة بفضل أقسام الإستخدام بين التوجيه والتدريب المهنيين والإستخدام .

وتحدد الإتفاقية العناصر التى ينبغى أن تراعى عند وضع هذه السياسات والبرامج (وخاصة إحتياجات وإمكانات الإستخدام ، ومرحلة ومستوى التنمية ، والأهداف الأخرى الإقتصادية والإجتماعية والثقافية ..... إلخ) والأهداف التى ينبغى أن ترمى إليها (بتحسين قدرة الفرد) والمبادئ التى ينبغى إتباعها (دون تمييز) ونظم التعليم التى ينبغى وضعها .



* الإتفاقية رقم (١٥٩) .

" التأهيل المهنى وإستخدام المعوقين ، ١٩٨٣م "

* مبدأ المعيار :

ضمان ممارسة الأشخاص المعوقين لعمل مناسب لاندماجهم الإجتماعى فى إطار من المشاركة الكاملة والمساواة .

* خلاصة الأحكام :

على الدولة أن تنفذ بما يتفق مع ظروفها وإمكاناتها ، سياسة للتأهيل المهنى ولإستخدام المعوقين ، وأن تتضمن لكل الفئات المعنية إمكانية الوصول إلى التدابير الناشئة عن هذه السياسة .

ويجب عند وضع السياسة المذكورة إستشارة المنظمات الممثلة للعمال ولأصحاب العمل والمنظمات التى تتألف من معوقين أو التى تهتم بهم وأن تقوم هذه السياسة على مبدأ تكافو الفرص بين العمال والمعوقين (من الرجال والنساء) والعمال عموماً (دون إستبعاد التدابير الإيجابية الخاصة) .

ويجب أن تقدم للمعوقين خدمات مناسبة فى مجال التوجيه والتدريب المهنيين والتوظيف والإستخدام ..... إلخ ، كما تنص الإتفاقية على تنمية هذه الخدمات فى المناطق الريفية والمجتمعات المعزولة وعلى تدريب المستشارين المتخصصين .



* الإتفاقية رقم (١٥٤) .

" المفاوضة الجماعية ، ١٩٨١م "

* مبدأ المعيار :

تشجيع المفاوضة الجماعية الحرة الإختيارية .

* خلاصة الأحكام :

بعد تعريف الإتفاقية لتعبير المفاوضة الجماعية وتوضيح أنها تنطبق على جميع الفروع الإقتصادية ، تنص على ضرورة إتخاذ تدابير مكيّفة مع الظروف الوطنية من أجل تشجيع المفاوضة الجماعية .

وتعين الإتفاقية الأهداف التى ينبغى أن ترمى إليها هذه التدابير وتوضّح أن أحكامها لا تمثل عقبة أمام النظم التى تأخذ بالمفاوضة الجماعية فى إطار آليات أو مؤسسات التوفيق أو التحكيم التى تشترك فيها أطراف المفاوضة الجماعية .

وهى تنص على إجراء مشاورات مسبقة مع منظمات العمال ومنظمات أصحاب العمل وتبين أنه لا ينبغى لتدابير التشجيع التى تتخذ ألا تعوق حرية المفاوضة الجماعية .

ويكفل تنفيذ الإتفاقية عن طريق الإتفاقات الجماعية أو قرارات التحكيم أو أى وسيلة أخرى تتفق مع الممارسة الوطنية وإذا لم يتيسّر ذلك فإنها تنفّذ عن طريق التشريع الوطنى .

* التشاور ، الإتصال ، المطالبات :

تجدر الإشارة فى مجال العلاقات المهنية ، بشأن المشاورات والإتصالات وآليات فحص المطالبات إلى التوصيات الأربع التالية أفادت معاييرها (وأن لم تكن بالطبع ملزمة) دليلاً فى كثير من الحالات وتحظى بإعتراف واسع النطاق .



<u>١ ـ التوصية رقم (٩٤) بشأن التعاون على مستوى المؤسسة ، ١٩٥٢م</u> : التى تسعى إلى تشجيع التشاور والتعاون بين أصحاب العمل والعمال على مستوى المؤسسة بصدد المسائل ذات الإهتمام المشترك التى لم تتناولها المفاوضة الجماعية أو غيرها من إجراءات تحديد شروط الإستخدام ومن شأن عقد إتفاقات إختيارية بين الأطراف أو إصدار تشريع مناسب بشأن هيئات التشاور .... إلخ أو هذين الإجراءين فى آن واحد معاً يسهلاً كثيراً هذه الممارسات .

<u>٢ ـ التوصية رقم (١١٣) بشأن المشاورات على المستويين الصناعى والوطنى ١٩٦٠م</u> : التى تتعلق بتدابير التشاور والتعاون اللذين يجب أن يقوما بين السلطات العامة ومنظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال أو فيما بين هذه المنظمات الأخيرة على المستويين الصناعى والوطنى وينبغى أن يستهدف هذه التدابير بشكل عام تعزيز التفهم المتبادل وقيام علاقات طيبة بين الأطراف الثلاثة من أجل تنمية الإقتصاد عموماً أو تنمية فروع معينة منه (بما فى ذلك خطط التنمية وسير الأجهزة الوطنية) وتحسين ظروف العمل ورفع مستويات المعيشة (بما فى ذلك إعداد وتنفيذ التشريعات ذات الصلة) ، وينبغى للتدابير التى تتخذها الأطراف طوعاً أو التى تتخذ بتشجيع من السلطات العامة أو تتخذ عن الإقتضاء عن طريق التشريع ، ألا تنطوى على مساس بالحرية النقابية أو بالمفارضة الجماعية وألا تمارس تمييزا بين المنظمات .

<u>٣ ـ التوصية رقم (١٢٩) بشأن الإتصال داخل المؤسسة ، ١٩٧٦م :</u>
التى تعرض عناصر سياسة للإتصال داخل المؤسسة وهى إذ تبرز الفائدة المشتركة التى يمكن أن يجنيها أصحاب العمل والعمال ومنظماتهم من إدراك أهمية وجود جوّ من التفاهم والثقة المتبادلة داخل المؤسسات ، تقترح وسائل إقرار هذا الجو وهى تدعو إلى سرعة نشر وتبادل معلومات تكون كاملة وموضوعية بقدر الإمكان بشأن مختلف جوانب حياة المؤسسة والظروف الإجتماعية للعمال (وتتناول التوصية هذه المعلومات بالتفصيل على أن يكون ذلك بالطبع بعد إستشارة ممثلى العمال ودون أى مساس بالحرية النقابية) .



٤ ـ التوصية رقم (١٣٠) بشأن بحث المطالبات ، ١٩٦٧م : التى يمكن تطبيقها عن طريق التشريع الوطنـى أو الإتفاقـات الجماعيـة أو لوائـح المؤسسـات أوقـرارات التحكيم أو بأى وسيلة أخرى مناسبة وتُوكد أنه ينبغى أن يكـون مـن حـق أى عـامل يـرى أن هناك ما يبرر تقدمه بمطلب (بمفرده أو بالإشـتراك مـع آخريـن) أن يقـدم هـذا المطلـب وأن يطلب فحصه وتعرض التوصية بالتفصيل عدة مبادئ وإجراءات يمكن تطبيقها فى هذا الصدد

الإتفاقية رقم (١٥٥) .

" سلامة وصحة العمال ، ١٩٨١م "

* مبدأ المعيار :

وضع سياسة وطنية منسقة فى مجال سلامة وصحة العمـال وبيئـة العمـل ، الإتصـال والتعاون على جميع المستويات فى هذا المجال .

* خلاصة الأحكام :

تنص هذه الإتفاقية التى تنطبـق علـى جميـع فـروع النشـاط الإقتصـادى وعلـى جميـع العمال (بما فيهم موظفو الخدمة العامة) مع سـماحها ببعض الإسـتثناءات علـى أنـه يتعيـن على كل دولة أن تعتمد على ضوء ظروفها الوطنيـة وبالتشـاور مـع المنظمـات الأكثـر تمثيـلاً لأصحاب العمل والعمال إلى وضع وتطبيق سياسـة وطنيـة منسـقة فـى مجـال سـلامة وصحـة العمال وبيئة العمل وإلى مراجعة هذه السياسة بصورة دورية .

والهدف من هذه السياسة هو الوقاية من الحوادث والإصابـات الصحيـة الناجمـة مـن العمـل بـالإقلال إلـى أدنـى حـد مـن المخـاطر المرتبطـة ببيئـة العمـل وذلـك بـالقدر المعقـول والمستطاع وتحدد الإتفاقية مجالات العمل الرئيسية لسياسة من هـذا النـوع وتضـع مجموعـة من المعايير المفصلة إلى حد ما بشأن الإجراءات التى يجب إتخاذها علـى صعيـد البلـد وتلـك التى يجب إتخاذها على صعيد المؤسسة .



وفى هذا السياق تنص الإتفاقية بصورة خاصة على إعتماد تدابير تشريعية وتنظيمية أو تدابير ضرورية أخرى (بما فى ذلـك التدريب) وعلـى إقامـة نظـام للتفتيش ، كمـا تحـدد التدابير الواجب إتخاذها بمجرد إنتهاء مرحلة تصميم الالآت والمواد وغيرها بل وقبل تداولها

وتوضـح الإتفاقيـة ، فيمـا توضحـه أنـة يجب علـى أصحـاب العمـل تقديـم الملابـس والمعدات الواقية وأن يضمنوا بالقدر المعقول والمستطاع خلو بيئة العمـل والالآت والمعدات وطرائق العمل والمواد .... إلخ ، الخاضعة لإشـرافهم مـن أيـة مخـاطر علـى سـلامة وصحـة العمال .

وتنص الإتفاقية أيضاً على أن يتعاون العمال (وممثلوهم فى المؤسسة) مع صـاحب عملهم فى إنجاز الواجبات التى تقع عليه وعلى حماية العامل الذى ينسحب من مركز عمل يعتقد لسبب معقول أنه يشكل خطراً وشيكاً وشـديداً علـى حياتـه أو صحتـه (ويبلـغ عن هذا فوراً) من أى نتائج لا مبرر لها .

الإتفاقية رقم (١٦١) .

" أقسام الصحة المهنية ، ١٩٨٥م "

* مبدأ المعيار :

تعزيـز الصحـة البدنيـة والعقليـة لجميـع العمـال بالمحافظـة علـى بيئـة عمـل مأمونـة وصحية وملائمة ، عن طريق خدمات وقائية .

* خلاصة الأحكام :

تقـام تدريجيـاً أقسـام للصحـة المهنيـة مـن أجـل جميـع العمـال ويكـون دورهـا وقائيـاً وإرشادياً بصورة رئيسية فى إطار سياسة وطنية متسقة .



وتستشار المنظمات الأكثر تمثيلاً لأصحاب العمل والعمال فى هذا الموضوع ، ويجوز تنظيم أقسام الصحة المهنية أما فى شكل قسم يخدم مؤسسة واحدة أو فى شكل قسم مشترك يخدم عدة مؤسسات معاً .

ويمكن أن تنظمها المؤسسات أو مجموعات من المؤسسات أو السلطات العامة أو مؤسسات الضمان الإجتماعى أو أى هيئة أخرى يرخص لها بذلك وعلى أصحاب العمل وممثليهم أن يتعاونوا ويشاركوا فى تشغيلها .

وتتمثل مهام هذه الأقسام فى تحديد وتقييم المخاطر الصحية فى مواقع العمل عن طريق مراقبة بيئة وأساليب العمل وكذلك صحة العمال من حيث علاقتها بالعمل وتسدى هذه الأقسام نصائح فى هذا المجال وتشجيع تكييف العمل مع العمال وتوعية هؤلاء وتدريبهم وتثقيفهم وهى تنظم الإسعافات الأولية وتشارك فى تحليل أسباب حوادث العمل والأمراض المهينة وتساهم فى أنشطة إعادة التأهيل المهنى .

وتتعاون هذه الأقسام مع سائر الأقسام فى المؤسسة ومع الأقسام الأخرى المعنية بتقديم الخدمات الصحية وينبغى أن يكون العاملون فى هذه الأقسام الذين يجب أن تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة ، بإستقلال مهنى تام .

وينبغى أن تطلع هذه الأقسام على أى عوامل معروفة أو مشتبه فيها من شأنها أن تؤثر على صحة العمال وكذلك على حالات المرض بين العمال والتغييب عن العمل لأسباب صحية ولكن لا يجوز تكليفها بالتحقق من صحة مبررات الغياب .

وينبغى أن يكون الإشراف على صحة العمال من حيث علاقتها بالعمل مجانياً وأن يتم ما أمكن ذلك أثناء ساعات العمل ولا يجوز أن يترتب عليه أى نقص فى كسبهم . أما عن السلطة المسؤولة عن الإشراف على أقسام الصحة المهنية وعن تقديم المشورة إليها فيحددها التشريع الوطنى .



* قواعد الإتصال الفعال

و

إستراتيجيات ومهارات التفاوض





* قواعد الإتصال الفعال

لكى تجعل إتصالاتك فعالة يجب أن تراعى ما يلى :

١ ـ يجب أن تأخذ فى إعتبارك أن الإتصال عبارة عن علاقة تبادلية إنسانية ، أى هى تأثير الناس بعضهم البعض .

٢ ـ حدد أهدافك من التفاوض مع مراعاة الكيفية التى يمكن أن يفسر بها الطرف الآخر هذه الأهداف ويتجاوب معها ، كما أن عليك أن تفهم أهدافه التى قد تتعارض أو تختلف مع أهدافك .

٣ ـ قبل التفاوض عليك أن تكتشف الأشياء التى تثير إهتمام الطرف الآخر ، والأشياء التى قد تثير شكوكه أو ضيقه أو غضبه .

٤ ـ يجب أن تكون رسالتك ذات قيمة للطرف الأخر على حسب مفاهيمه للأشياء .

٥ ـ تذكر دائماً أن الطرف الثانى يريد الإجابة على سؤالين هما :

* ما هو تأثير المفاوضات على ؟
* وما هو مكسبى منها ؟

٦ ـ تذكر إنه فى المقابلة الشخصية (وجهاً لوجه) غالباً ما تعتبر طريقة وأسلوب المخاطبة أهم كثيراً من المعنى .

٧ ـ تذكر دائماً أنك مهما كنت حصيناً فإنك غير معصوم من الخطأ ، وإنه من الصعب على الإنسان أن يميل إلى شخص يتعالى عليه بمعلوماته .



٨ ـ المفاوضات هى عملية من عمليات الحوار ، لذلك عليك أن تعطى الطرف الثانى وقتاً كافياً للإشتراك فىهذا الحوار .

٩ ـ تذكر إنك تعبر عما تريد أن تقوله بعدة وسائل :

* الكلمات ، ووضع الجسم ، وتعبيرات الوجه ، ونبرة الصوت ، والتركيز على المقاطع .

١٠ ـ كن حساساً لوقع الصمت المعبر عن الإتصال .

١١ ـ حاول أن تتنبأ بالإستقبال المحتمل لرسالتك من الطرف الآخر .

١٢ ـ تعرف على مدى إحترام الطرف الآخر لك ، وما هى أسبابه .

١٣ ـ تعرف على تحيزات الطرف الآخر ، كذلك كن واعياً لتفضيلاتك وتحيزاتك .

١٤ ـ تذكر أن لغة المشاعر والأحاسيس تكون فى أغلب الأحيان أكثر إقناعاً من لغة العقل .

١٥ ـ تخير الكلمات آخذاً فى الحسبان تأثيرها المحتمل على العقل والعواطف .

١٦ ـ ليكن كلامك فى حدود العلاقة التى تربطك بالطرف الآخر ولا تتعدى هذه الحدود .

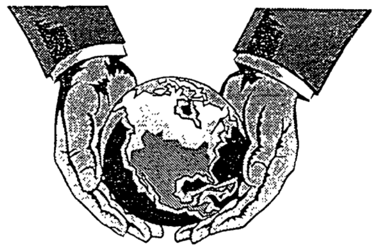
١٧ ـ إن الإتصال الفعال يعتمد على التفسير الجيد للرسالة ، أى شرح المعنى بأسلوب تحفيزى يتقبله الطرف الآخر ويفهمه بناء على خبراته ومعلوماته السابقة .



* التفاوض

هو :

* وسيلة رئيسية للحصول على ما تريد من الأخرين.
* إتصالات تهدف للوصول إلى إتفاق بين طرفين أو أكثر لديهم مصالح مشتركة وأخرى متعارضة .
* المصلحة المشتركة : تعنى التوصل لإتفاق يؤدى إلى تحقيق مصالح الطرفين .
* المصلحة المتعارضة : تعنى كيفية توزيع المكاسب بين الطرفين .







* عناصر عملية التفاوض

تعنى :

* صياغة وتقييم مصالح وأهداف الطرفين .
* محاولة التأثير على إدراك الطرف الآخر للمصالح والأهداف .
* إتخاذ مواقف تفاوضية (عرض ـ قبول ـ إعتراض ـ تهديد .... إلخ) .

* مهارات التفاوض

تتضمن :

* تحليل المصالح والمواقف .
* إبتكار الحلول والبدائل .
* الإتصال .
* ألتأثير والإقتناع .
* ألعمل فى فريق .



* مراحل التفاوض

هى :

* التخطيط للتفاوض ..... قبـل .
* جلسات التفاوض ..... أثناء .
* ما بعد التفاوض ..... بعـد .

* التخطيط للتفاوض

يتضمن :

* تحديد الأهداف ، أهدفناً وأهداف الآخرين .
* تقييم دوافع ومصالح ورغبات الطـرف الآخـر ، تحديد المصالح المتوافقة والمتعارضة .
* تقييم نقاط القوة والضعف لكل طرف .
* تحديد النقاط لموضوع المفاوضة .



* تحديـد إمكانـات التعـاون والصـراع الكامنـة فـى الموقف .
* تحديد الحاجة إلى المعلومات ثم جمعها .
* تحليل الإستراتيجية المحملة للطرف الآخر .
* إختيار الإستراتيجية للتفاوض .

* جلسات التفاوض

هى :

١ ـ الجلسات الأولية : جس النبض .

* تبادل المعلومات مباشرة وبشكل ضمنى .
* صياغة المشكلات والقضايا .
* صياغة أجندة المفاوضات .
* إتخاذ مواقف أولية .

٢ ـ المفاوضات الجدية :

* حل المشكلات .



* توزيع المكاسب .

* محاولات التأثير على الطرف الآخر

٣ ـ صياغة الإتفاق وإختتام المفاوضات .

* ما بعد التفاوض

تتضمن :

* توقيع العقـــــــــد .

* الحصول على الموافقات والإعتمادات المطلوبة .

* تنفيذ العقـــــــــد .

* متابعة وحل مشكلات التنفيذ .

* الإختيار الصعب فى التفاوض

* التشدد لكى تحصل على ما تريد .

أو

* التساهل لكى تحصل على رضاء الآخرين وتصل إلى إتفاق .



* معايير التفاوض الناجح

هى :

١ ـ التوصل إلى إتفاق سليم :

* تشبع المصالح المشروعة للأطراف قدر الإمكان .

* يحقق حلولاً عادلة للمصالح المتعارضة .

* يسهل التنفيذ .

٢ ـ الكفاءة فى إستخدام الوقت .

٣ ـ تحسين العلاقة بين الطرفين أو على الأقل عدم الإساءة إليها .

أخطار التفاوض الموقفى : التركيز على المواقف بدلاً من المصالح قد يؤدى إلى :

* التوصل إلى حلول تحقق خسارة للطرفين أو لا تحقق ما يمكن تحقيقه من مكاسب للطرفين .



* عدم الكفاءة فى إستخدام الوقت لأن من مصلحة كل طرف التمسك بموقفه لأطول وقت ممكن .
* الإساءة للعلاقة بين الطرفين .

* نصائح تجنب اللاءات العشرة

١ ــ لا ترفض الفكرة لمجرد أن بها عيوباً ، حدد العيوب وأبحث لها عن حلول .

٢ ــ لا ترفض الفكرة لأنك لست صاحبها ، كن موضوعياً .

٣ ــ لا ترفض الفكرة لأنها مستحيلة ، كل الإختراعات كانت مستحيلة قبل تحقيقها .

٤ ـ لا ترفض الفكرة لأنك كونت رأياً قاطعاً مسبقاً فى الموضوع ، من الأفضل تغيير القرارات فى البر قبل الغرق فى عرض البحر !



٥ ـ لا ترفض الفكرة لأنها تتعارض مع اللوائح والنظم ، قد يكون من الأفضل تغيير اللوائح والنظم .

٦ ـ لا ترفض الفكرة لعدم وجود الإمكانيات البشرية والمادية ، قد تستطيع تدبير الموارد اللازمة .

٧ ـ لا ترفض الفكرة لأنها قد تسبب خلافات أو صراعات ، التقدم والتجديد غالباً ما يصحبه بعض الصراع ... يمكن معالجته مع الوقت .

٨ ـ لا ترفض الفكرة لأنها لا تتفق مع أسلوبك فى العمل ، لست وحدك فى المنظمة أو الشركة .

٩ ـ لا ترفض الفكرة لأنها قد تفشل ، النجاح ليس مؤكداً والفشل ليس نهائياً .

١٠ ـ لا ترفض الفكرة من باب التواضع ، نعم ، قد تسطيع تحقيق ما يعجز الخبراء عن تحقيقه .



مقياس القدرة على التفاوض

ضع علامة (صح) فى الخانة التى توضح السلوك المعتاد لك أثناء التفاوض أمام كل عبارة :

م	العنصـــــر	لا ينطبق تماماً	لا ينطبق لحد ما	ينطبق بصورة متوسطة	ينطبق لحد ما	ينطبق تماماً	ملاحظات
١	أشعر بالضيق إذا عارض شخص رأيى فى الجماعة .	٥					٥
٢	أركز فى أثناء النقاش على ما يعبر عنه كل فرد سواء أكان متفقاً معى أو مختلف معى فى الرأيى .	١					١
٣	أجدنى أحياناً مدافعاً عن رأيى الذى كونته قبل النقاش بثبيت وعناد .	٥					٥
٤	بعد إنتهاء الحوار أستطيع تذكر السياق كله بنفس الوضوح الذى أتذكر دورى فيه .	١		٣			٣
٥	أجد صعوبة نفسية للإعتراض على آراء بعض الأفراد لمكانتهم عندى .	٥		٣			٣
٦	أكرر نفسى أحياناً وأقول نفسى الشئ كلما أتيحت لى فرصة الكلام .	٥					٥
٧	إذا أقتنعت بصحة الرأى المضاد أعترف بخطئ بسهولة .					٥	٥
٨	أحاول جاهداً معرفة وجهة نظر الطرف الآخر ومصلحته وإحترامها .					٥	٥
٩	أرانى أحياناً رافضاً لأراء بعض الأفراد حتى قبل أن يعبروا عنها	٥					٥



١٠	أشعر بالقلق النفسى عندما يحدث إختلاف شديد بين المتنافسين .	٥					٥
١١	أعمل جاهداً لإعطاء الفرصة للطرف الآخر ليعبر عن رأيه					٥	٥
١٢	أسعى كثيراً لتحقيق النصر فى أثناء الحوار .			٣			٣
١٣	أسعى أن تكون الأمور كلها واضحة فى الحوار ودون عيب					٥	٥
١٤	أعتقد أن الرأى الفردى أكثر فاعلية فى الغلب من رأى الجماعة .	٥					٥
١٥	أفضل السكوت إذا تصورت أن رأيى قد يكون جارحاً لبعض الأفراد .					١	١
١٦	أحاول أن أتفهم منطق من يخالفنى فى الرأى بأن أتصور نفسى فى موقعه .					٥	٥
١٧	تتأثر علاقتى الشخصية أحياناً بمن يخالفنى فى الرأى فى أثناء الحوار			٣			٣
١٨	لا أنفعل فى أثناء الحوار مهما كانت الخلافات فى الرأى					٥	٥
١٩	أركز على الموضوع فى أثناء النقاش ولا أتعرض للذات .					٥	٥
٢٠	لا أضيق بالنقاش مهما امتدت الجلسة .			٣			٣
٢١	أميل إلى توجيه النصح فى سياق الحوار .			٣			٣
٢٢	أجدنى مندفعاً إلى اللوم والتقريع لمن أراه قد شط برأيه .	٥					٥
٢٣	أنا لا يهمنى غير موضوع النقاش فى تقديرى .	٥					٥
		الإجمالى					



* خطوات لتطوير البدائل المتاحة لك وبالتالى تنمية قوتك التفاوضية

١ـ إبتكار قائمة بالأشياء التى يمكن أن تفعلها إذا لم تصل لإتفاق .

٢ ـ تطوير بعض الأفكار الواعدة وتحويلها لإختيارات عملية .

٣ ـ إختيار أحدها مبدئياً بإعتباره أفضل بديل متاح .

عندئذ أدخل المفاوضات وأنت واثق من نفسك .

* وسائل تقوية المركز التفاوضى

١ ـ تنمية البدائل المتاحة لك .

٢ ـ تنمية المعلومات .

٣ ـ تحقيق التراكم فى الخبرات والمعلومات .

٤ ـ أدرس إمكانيات التحالفات الرسمية وغير الرسمية .



* دليل المفاوض الذكى

عادة ما تستهدف المباحثات إلى تبادل الأفكار ، وهى فى القليل النادر تسعى إلى تغليب أفكار البعض على آراء الآخرين وعموماً يجب التنويه إلى أهمية تحديد التعريفات " فى البداية " كما أن المباحثات ليست غاية فى حد ذاتها .

كما أن البعض يتوهم أنه قادر على إدارة دفة المباحثات طالما أن الله قد حباه بطلاقة اللسان ولديه معرفة باللغات وثقافة واسعة مستقاة من أجهزة الإعلام ولكن المسألة أبعد من ذلك ، أنها مزيج من العلم والفن والخبرة والدراية والتدريب .

أولاً : الرغبة فى التحدث إلى الآخرين :

١ ـ التعرف على الشخص الآخر كشريك .
٢ ـ الإستعداد للإصغاء والإستماع (من المونولوج إلى الديالوج) .
٣ ـ التعرف على الهدف النهائى للمحادثات .

ثانياً : تحديد المتفاوضين :

١ ـ التأكد من الصلاحيات المفوضة لنظرائك فى المفاوضات من الفريق الآخر .
٢ ـ دع المشاكل الفنية للمتخصصين .
٣ ـ التأكد من أن الأطراف الأخرى تشغل المناصب الإدارية الملائمة .
٤ ـ عدم توهم أن المحادثات على أعلى مستوى سوف تكون أسهل لأنه غالباً ما تحوطها التعقيد والقيود القانونية فليس بالضرورة أن تكون كل الصلاحيات مستقرة فى القمة .



ثالثاً : الإستعداد العقلى و الجسمانى :

١ ـ الصدق مع النفس :

* هل أشعر بأنى مؤهل لهذه المباحثات ؟
* هل أنا جد مقتنع بما أنوى أن أقول ؟
* هل توجد فى ذهنى أشياء أكثر أهمية " التركيز الشديد " .

٢ ـ الموضوعية تجاه الأخرين :

* ما هى فرص المناورة الموضوعة تحت تصرفى ؟
* هل أنا متفق مع القيود المفروضة علىّ طبقاً للتعليمات ؟
* هل أنا خائف من الطرف الأخر ؟

رابعاً : طابع الكلام وأسلوبه :

١ ـ درب نفسك على تمرينات التنفس العميق ، تعلم كيف تتحكم فى طريقتك فى الكلام .

٢ ـ السهولة والوضوح .

٣ ـ مزايا الصوت الجهورى .

٤ ـ ليس كل ما يقال صالحاً للكتابة ولا تكمن البلاغة فى النطق وإنما فى إمكانية الفهم .

٥ ـ دعونا نبدأ بمربع رقم (١) ، (أى التعريفات والمفاهيم) .

٦ ـ الحكم والتقويم .

خامساً : فن الإستماع :

١ ـ يمكن للمرء أن يشارك فى المباحثات دون أن ينبس ببنت شفة فالإستماع صورة من صور التعاون وإظهار ردود الأفعال كالإيماءة والإبتسام وملامح الوجه كالحواجب .....إلخ .

٢ ـ تدرب على الإستماع الجيد إذ يمكن للمرء أن يصغى دون أن يسمع فعلاً .



سادساً : الإستعداد للمناقشة :

١ ـ عم أرغب فى الحديث فعلياً ؟
٢ ـ ماذا أتوقع من هذه المناقشات ؟
٣ ـ مع من سوف أتفاوض ؟
٤ ـ هل لدى المعرفة الفنية الضرورية ؟
٥ ـ ما هى المسائل التى ينبغى أن أستعد لها ويحتمل أن يثيرها الطرف الأخر ؟
٦ ـ ما هو الوقت المتاح لى من أجل المباحثات ؟
٧ ـ هل من الأفضل صحبة أخرين أثناء المباحثات ؟
٨ ـ قلل من الوثائق المكتوبة حتى لا تكون مصدراً للتشويش و(اللخبطة) .
٩ ـ كيف أخلق الجو المناسب ؟

سابعاً : مكان المباحثات :

١ ـ مراعاة واجبات الضيافة والترحيب إذا كنت أنت صاحب المكان .
٢ ـ الزيارة الشخصية للأخرين قد تكون مصدراً لسرورهم .
٣ ـ أهمية مائدة الغذاء ، فقد تذيب الجليد والفتور .
٤ ـ تلافى الأماكن غير المريحة والأوقات غير المناسبة .

ثامناً : الأنطباع الأول :

١ ـ إعطاء الإنطباع المريح لأول وهلة له مردود إيجابى حيث يجعل الأخرين ينظرون إليك بإرتياح والعكس يؤدى إلى نظرة إنتقادية .
٢ ـ الحذر من التأثر العاطفى بمظهر الطرف الآخر (الشكل العام ، الملامح ....إلخ) .
٣ ـ إحترام الشكليات هو سلوك الملوك .



٤ ـ أحرص على حسن الهندام والمظهر اللائق (رغم تفاوت الأذواق) .
٥ ـ تحاشى التحذير والتعامل المسبق ضد الآخرين .
٦ ـ ميزبين الثقة بالنفس وبين العطرسة .

تاسعاً : التحيـــــة :

١ ـ أهمية التحية لأنها هى الإتصال المباشر الأول بين المشتركين ومن ثم تترك آثارها .
٢ ـ قدم نفسك بتواضع وإعتدال .
٣ ـ طلب التعرف على الأسماء بأدب جم .
٤ ـ مراعاة الشكليات الإجتماعية (تقديم مقعد للجلوس ـ دور المضيف ـ تقديم المرافقين) .

عاشراً : الإتصال المباشر :

١ ـ تحقيق التماس المباشر مع تلافى الحديث فى المسائل الأيدلوجية والمرض والشؤون السياسية .
٢ ـ تحديد المسؤول عن بدء الإتصال وذلك بالإقتراب من الرجل المطلوب والوضع المستهدف .
٣ ـ بدء الإتصال بنظرة ودودة (على عكس النظرة الباردة) وإبتسامة عريضة أو مبادرة رقيقة من لا يستطيع أن يبتسم لا يمكن أن يفتح متجراً .
٤ ـ أبدأ الحديث بالأشياء المحببة ... الجو ، الهوايات ، وتحاشى المحرمات (السياسة والأيدولوجيات والدين) .
٥ ـ إبتعد عن المبالغة فى (التكلفة) و (القفشات) .
٦ ـ إستهل الحديث بعبارة إيجابية بعيدة عن الأسف وسوء الحظ .



حادى عشر : موضوع المباحثات :

١ ـ تحديد موضوعات النقاش أو جدول الأعمال .
٢ ـ ترتيب أولويات الموضوعات المطروحة للنقاش .
٣ ـ إقامة حد من التفاهم المشترك (فى المعلومات ـ الإفتراضات ـ التقدير العام للأمور) .
٤ ـ تبيان أن بنود الإتفاق المزمع تدخل فى صلاحيات المتفاوض .
٥ ـ الإتفاق على إجراءات المحادثات :
(مشاورات جانبية ـ زيارات ميدانية ـ فحص معدات .... إلخ) .
٦ ـ تحديد الوقت المتاح للنقاش .

ثانى عشر : الأشكال الجديدة للمباحثات :

١ ـ لتكن محاوراتنا فى شكل مباحثات وليست مجادلات أو مناظرات برلمانية (حيث يستهدف كل فريق هزيمة الآخر) .
٢ ـ الحديث بين الأصدقاء هو صورة من صور المباحثات حيث تعنى البحث عن الحلول ووجود أشياء مشتركة بين الطرفين .

ثالث عشر : فن إثارة الأسئلة والإستفسارات :

١ ـ السؤال نقطة إستراتيجية لإستيضاح الأمور وتلقى المعلومات .
٢ ـ لا توجه أسئلة تحمل معنى التشكيك أو الإتهام .
٣ ـ لا تجب على الأسئلة الموجهة إليك بتوجيه أسئلة مضادة أو بالمناورة واللف والدوران.
٤ ـ تحاشى توجيه سلسلة متوالية من الأسئلة ، حيث أن رد الفعل المحتمل هو إجابة الأول أو الأخير أو إنتقاء أحدها ويفضل ترتيب الموضوعات المعقدة لتسهيل التباحث والنقاش .
٥ ـ تجنب الأسئلة البلاغية ذات الطابع المسرحى .



رابع عشر : الأسئلة المفتوحة والمغلقة :

١ ـ تحاشى الأسئلة المغلقة (نعم أو لا) فأثرها سيئ .
٢ ـ تجنب الأسئلة المفتوحة (الغامضة .. هل هناك جديد ؟) لأنها قد تثير توتر الآخرين ، فيما عدا حالة الرغبة فى مد المباحثات التى على وشك الإنتهاء لوقت أطول .
٣ ـ من المناسب اللجوء إلى الأسئلة الواضحة المباشرة .

خامس عشر : البيـــــانـــــات :

١ ـ ينبغى أن نميز البيانات التى تحتوى حقائق وأرقام رسمية أو شبه رسمية .
٢ ـ فى حالة التوضيحات التى تتضمن آراء أو وجهات نظر ينبغى توخى الحذر حتى لا تتحول المباحثات إلى مجادلة أو مناظرة .
٣ ـ يجب تلافى بيانات التوكيد الإستفزازية حيث أنها تثير سخط الآخرين ونقمتهم .
٤ ـ قد يكون من المناسب الإستعانة فى المباحثات ببعض الإفتراضات والإحتمالات وبخاصة فى حالة غياب بعض الحقائق .
٥ ـ من الضرورى التمييز بين الرأى والحقائق (مثلاً لا يصح القول أن الرحلة بين لندن وجدة فى رأيى ينبغى أن تستغرق خمس ساعات والأفضل أن نقول (يمكن قطع الرحلة فى خمس ساعات) .
٦ ـ فى حالة قيام جدل بصدد مسألة ما يمكن تحييد النقاش بإفتراض أن المسألة نوع من التخمين الذى يحتمل الصواب والخطأ .
٧ ـ فى حالة وقوع الخطأ ، قد يكون أدعى للإحترام الإعتذار عنه .



سادس عشر : فن التخليص :

١ ـ يساعد التخليص الذى يقوم به أحد الأعضاء بين حين وآخر فى التنظيم الفعلى للمباحثات وإستبعاد الآراء المتكررة .
٢ ـ يمكن إستخدام التلخيص كأداة للسيطرة على النقاش وضبطه .
٣ ـ يمكن إستخدام التلخيص للتعبير عن الأفكار الرئيسية وجذب إستماع المستمع إليها .
٤ ـ يمكن إستخدام التلخيص لدعم موضوعية المناقشات وتخفيض كثافة الآراء فيها .
٥ ـ وأخيراً يمكن الوصول عن طريق التلخيص بالمباحثات إلى نتائجها .
٦ ـ من الأهمية بمكان الإستئذان فى تدوين الملاحظات المكتوبة أثناء المباحثات .

سابع عشر : تلافى مآزق المفاوضات :

١ ـ من الأهمية توضيح جيمع المعلومات التى تفيد المتباحثين لتلافى التوتر والإحراج فى الموضوعات الشائكة .
٢ ـ تجاوز المتناقضات البسيطة بعبارات رقيقة مثل (عدم ملاءمة سلعة ما بسبب حجمها أو شكلها) ، وهو فى الحقيقى الإرتفاع الباهظ لسعرها ومن شأنها ذلك التقليل من العدائية فى الحديث .
٣ ـ يجب تلافى تحول المباحثات إلى مناقشة وجدل وذلك بالبعد عن الآراء الشخصية وضرورة الإعتماد على المعلومات وتدعيم الثقة بين المتحاورين .
٤ ـ لتتذكر دائماً أن .... جبال الكذب قصيرة .
٥ ـ عالج الأخطاء التى تقع بروح رياضية وعبارات دبلوماسية مثل " يبدو أنك أخذت كلماتى بمعنى آخر " (بدلاً من قولك لا تحاول تحريف كلامى) أو دعنى أشير إلى نقطة البدء فى محادثاتنا بدلاً من قولك " لا تحاول تغيير الموضوع " وكذلك إبتعد عن السخرية أو التنبيه أن " نقطة نظام " لأنها تجافى روح التعاون وكذلك تجنب الإسراف فى النكت والمزاح .



٦ ـ فى حالة وصول المباحثات إلى نقطة الإستطراد والتطويل فهذا يعنى واحداً من ثلاثة : (عدم وضوح هدف المباحثات أو عدم إستعداد الأطراف المعنية أو تركيزهم بدأ ينزوى وفى جميع الحالات من الأفضل إيقاف المباحثات أو تأجيلها .

ثامن عشر : الإتصال المباشر الأخير :

١ ـ عادة ما تختم المباحثات الناجحة بتوقيع الإتفاق أو إبرام العقد أو عقد صفقة ، فهى أشبه بالنغم الأخير فى المعزوفة الموسيقية حيث تمثل ذروة الشحنة العاطفية بحيث تزيل توترات المباحثات وتترك ذكرى سارة ويختلف الإتصال الأخير عن التلخيص الذى يتضمن نهاية المفاوضات الرئيسية .

٢ ـ فى حالة إخفاق المباحثات يجب أن يترك الباب مفتوحاً للقاء آخر ولمناسبة أفضل .



أطراف المفاوضه

ممثلي العمال

صاحب العمل

طرف ثالث إختيارى



* المراجع

* FREEDOM OF ASSOCIATION :
" INTERNATIONAL LABOUR OFFICE - GENEVA ".

* COLLECTIVE BARGAINING :
" INTERNATIONAL LABOUR OFFICE - GENEVA ".

* خلاصة لبعض معايير العمل الدولية :
" مكتب العمل الدولى ـ جنيف " .

* مهارات التفاوض / السيد عليوه ـ عمان :
" المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٨٧م " .

